

**Titre : Le travail en contexte de transformation numérique est-il marqué par des enjeux de genre? Points de vue du personnel cadre<sup>1</sup>**

Rubrique : Article de recherche

### Auteur(s)

- 1 : Émilie Giguère, professeure
- 2 : Mireille Sirois Gagné, étudiante au doctorat
- 3 : Mégane Drouin, étudiante à la maîtrise

Citation : Giguère, É., Sirois Gagné, M. et Drouin, M. (2024). Le travail en contexte de transformation numérique est-il marqué par des enjeux de genre? Points de vue du personnel cadre. *Ad Machina*, 8(1), 37-53. <https://doi.org/10.1522/radm.no8.1838>

---

### Affiliation des auteurs

1 : Université Laval

Courriel : [emilie.giguere@fse.ulaval.ca](mailto:emilie.giguere@fse.ulaval.ca)

2 : Université Laval

Courriel : [mireille.sirois-gagne.1@ulaval.ca](mailto:mireille.sirois-gagne.1@ulaval.ca)

3 : Université Laval

Courriel : [megane.drouin.1@ulaval.ca](mailto:megane.drouin.1@ulaval.ca)

---

### Remerciements

---

### Déclaration des conflits d'intérêts

- Aucun conflit d'intérêts à déclarer
- Conflit d'intérêts à déclarer (veuillez détailler)

Détails :

### Résumé (250 mots)

Cet article propose de documenter les points de vue du personnel cadre d'organisations du secteur des services à propos des enjeux de genre au travail en contexte de transformation numérique (TN) à la lumière des théories féministes et d'une théorie du travail vivant. Cette étude s'inscrit dans une démarche méthodologique de recherche qualitative à l'aide de 3 entretiens de groupe regroupant un total de 20 participants(es) qui occupent des fonctions de cadres en proximité avec du personnel. Les résultats révèlent la diversité de leurs points de vue sur les enjeux de genre qui peuvent être regroupés dans deux grandes catégories : 1) la mise en visibilité des enjeux de genre concernant la représentativité des hommes et des femmes dans les organisations; 2) la compétence, l'expertise et la recherche de profils « performants » en contexte de TN conceptualisés comme « neutres » au regard du genre. Ces résultats sont discutés en considérant les difficultés de reconstructions collectives du personnel cadre à l'égard des enjeux de genre et du travail en contexte de TN, de même que la prépondérance des enjeux économiques et instrumentaux du travail par rapport aux enjeux humains et sociaux, dont font partie les enjeux de genre. Plus largement, ces résultats contribuent au renouvellement des réflexions à l'égard des enjeux de genre au travail en contexte de TN à partir des points de vue du personnel cadre.

### Abstract

*This article proposes to document the views of managerial staff in service sector organizations regarding gender issues at work in the context of digital transformation (DT), in light of the feminist theories and a theory of living work. This study is part of a methodological approach of qualitative research using three group interviews that bring together 20 participants who hold managerial positions in close proximity to staff. The results reveal the diversity of their views on gender issues, which can be grouped into two broad categories: 1) the visibility of gender issues regarding the representativity of men and women in organizations, and 2) the competence, expertise and search for "high-performance" profiles in a DT context conceptualized as "gender-neutral". These results are discussed taking into consideration the difficulties encountered by managers in collectively reconstructing gender issues and work in the context of DT. Also taken into consideration is the preponderance of economic and instrumental work issues regarding human and social issues (that include gender issues). More broadly, these results contribute to the renewal of reflections on gender issues at work in a DT context from the viewpoints of managerial staff.*

### Mots clés

Transformation numérique, travail, genre, cadres

### Droits d'auteur

Ce document est en libre accès, ce qui signifie que le lectorat a accès gratuitement à son contenu. Toutefois, cette œuvre est mise à disposition selon les termes de la licence [Creative Commons Attribution \(CC BY NC\)](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/).

# Le travail en contexte de transformation numérique est-il marqué par des enjeux de genre? Points de vue du personnel cadre<sup>1</sup>

Émilie Giguère  
Mireille Sirois Gagné  
Mégane Drouin

## Introduction

Ces dernières années, la transformation numérique (TN), qui réfère à un ensemble de changements sur la nature et les processus de travail à la suite de l'intégration d'outils numériques (Office québécois de la langue française, 2020; Selimovic et al., 2021), suscite de nouvelles préoccupations autant dans le monde scolaire que dans la société et dans les discours publics (Selimovic et al., 2021; Vial, 2019; Zimmer et al., 2020). À ce sujet, plusieurs chercheuses ont rendu visible la persistance des stéréotypes de genre, des biais et du sexisme, notamment dans le domaine de l'informatique et du numérique (Collet, 2019; Jouët, 2022; Kermarrec, 2021; Millette, 2023). De même, des travaux ont documenté les enjeux de genre et les expériences plus spécifiques des employés(es) en contexte de TN (Cafley et al., 2020; Lallement, 2018; Vaton, 2015). Ils ont révélé la sous-représentativité des femmes dans le secteur des technologies (Cafley et al., 2020; Vaton, 2015). De même, la persistance de la division sexuelle du travail à l'égard des emplois occupés par les hommes et les femmes a été mise de l'avant, marquée par la présence d'inégalités, de stéréotypes et de représentations genrées (Cafley et al., 2020; Lallement, 2018; Valenduc, 2011; Vaton, 2015). Malgré que les changements technologiques aient été porteurs de promesses de réduction des inégalités, notamment entre les hommes et les femmes (Accenture, 2016), il a été soulevé que la question du genre tend à demeurer invisible des savoirs produits à propos de la technologie (Rivoal, 2020). À ce sujet, les travaux de Rivoal (2020) révèlent que l'introduction de nouveaux outils numériques n'est pas parvenue à résoudre la question de la féminisation des métiers et professions. Ces travaux montrent également le renforcement des rapports sociaux de domination et la construction de nouvelles hiérarchies au sein du groupe des hommes (Rivoal, 2020). Du côté des travaux qui portent sur le travail des cadres, des études révèlent la diversité de leurs pratiques de gestion et leurs conduites au travail dans un contexte marqué par des transformations du monde du travail (Dejours, 1998; Foster et al., 2019; Giguère et al., 2023; Giguère et St-Arnaud, 2020; Pelletier, 2014). Or, qu'en est-il de leur compréhension des enjeux de genre au travail en contexte de TN? Le présent article propose de répondre à cette question en mobilisant un cadre théorique composé des théories féministes du travail et des enjeux de genre, de même que d'une théorie du travail vivant. La première partie de cet article présente un état des connaissances sur le travail en contexte de TN et ses répercussions sur le travail des cadres. Nous exposons les perspectives théoriques féministes sur les enjeux de genre ainsi que les assises du travail vivant afin de mieux situer les points de vue du personnel cadre sur les enjeux de genre au travail en contexte de transformation numérique. La deuxième partie de l'article porte sur la méthodologie choisie qui s'appuie sur des analyses des discussions réalisées avec trois groupes de personnel cadre (n=20). La partie suivante présente les résultats et les discussions les plus pertinents. Pour conclure, nous aborderons les pistes potentielles pour poursuivre des travaux de recherche sur ces questions, de même que les implications pratiques possibles.



## **1. État des connaissances sur le travail en contexte de TN et ses répercussions sur le travail des cadres**

Le monde du travail a connu d'importantes mutations qui ne sont pas sans répercussions sur le travail des cadres. Depuis les dernières années, les cadres ont dû affronter des pressions économiques qui limitent les ressources disponibles pour effectuer leur travail, des restructurations qui ébranlent leur statut et leur autorité, ou des processus de TN qui renouvellent leurs manières de travailler (Benedetto-Meyer, 2019; Flandrin et al., 2021; Foster et al., 2019; Mercure, 2018; Perrin, 2022; Trudel et Gosselin, 2010). Certains(es) chercheurs(es) évoquent que la TN renforce les tensions et injonctions contradictoires relatives au métier de cadre, notamment en raison du renouvellement fréquent des outils numériques qui peuvent être source d'instabilité et d'incertitude, venant ébranler leur travail (Benedetto-Meyer, 2019; Biaz et Brasseur, 2021; Flandrin et al., 2021; Perrin, 2022). De plus, des travaux révèlent que les cadres, hommes et femmes, demeurent peu ou pas accompagnés pour traduire les orientations stratégiques de la TN dans le travail quotidien et arbitrer les exigences contradictoires (Benedetto-Meyer, 2019). Par ailleurs, la TN peut impliquer des changements dans les pratiques d'encadrement du personnel, notamment pour faire face aux incompréhensions, aux difficultés ou aux oppositions, ou encore pour démystifier, encourager et valoriser l'utilisation des nouveaux outils (Benedetto-Meyer, 2019; Flandrin et al., 2021; Lezon Rivière et al., 2020; Perrin, 2022). Alors que l'accès et l'utilisation des outils numériques sont présumés être facilités pour les personnes en début de parcours et les diplômés(es), des risques d'écarts avec les travailleurs(euses) en mi-parcours ou en fin de parcours sont évoqués, de même que des enjeux de stigmatisation ou d'exclusion relatifs aux usages différenciés du numérique (Benedetto-Meyer, 2019; Biaz et Brasseur, 2021; Lezon Rivière et al., 2020). Or, malgré les apports cruciaux de ces travaux, certains questionnements persistent, notamment en ce qui concerne la compréhension des cadres à l'égard des enjeux de genre au travail en contexte de TN, ce qui sera l'objet de cet article. La prochaine section présente le cadre théorique composé de perspectives féministes sur le travail et les enjeux de genre et d'une théorie du travail vivant.

## **2. Cadres théoriques**

### **2.1 Perspectives théoriques féministes sur les enjeux de genre et le travail**

Au sein de la littérature scientifique, plusieurs travaux s'inscrivent dans des perspectives théoriques féministes sur les enjeux de genre et le travail (Cardu et Costalat-Founeau, 2015; Doutre, 2014; Galerand et Kergoat, 2008; Kantamneni, 2013; Renzetti et al., 2012). Certains d'entre eux mettent en lumière les processus de socialisation et de différenciation sociale entre les hommes et les femmes, notamment au sein du marché du travail (Renzetti et al., 2012). À ce sujet, des travaux révèlent la persistance des inégalités entre le groupe des hommes et le groupe des femmes, notamment sur le plan du salaire ou en ce qui a trait à la présence de stéréotypes sexués des catégorisations professionnelles (Cardu et Costalat-Founeau, 2015; Doutre, 2014; Kantamneni, 2013). D'autres travaux, dont ceux des perspectives féministes radicales matérialistes<sup>2</sup> (Kergoat, 2004), considèrent à la fois des processus de socialisation et de hiérarchisation entre le groupe des hommes et le groupe des femmes (Galerand et Kergoat, 2014). Ces travaux s'appuient sur la considération des enjeux de la division sexuelle du travail professionnel et domestique, productif et reproductif, etc. qui révèlent l'exploitation du groupe des femmes en matière de travail (Galerand et Kergoat, 2008; Giguère et al., 2022; St-Arnaud et Giguère, 2018). À ce sujet, le travail domestique, qui demeure réalisé en grande partie par les femmes, continue d'être peu ou pas considéré comme du travail (séparation) et a peu ou pas de valeur (hiérarchisation) (Delphy, 1970; Kergoat, 2012). De même, les activités de travail domestique restent occultées de l'environnement de travail, révélant les rapports de domination sur la question du travail et les enjeux de la division sexuelle (Delphy, 1970; Giguère et al., 2022; Kergoat, 2012) pouvant avoir des répercussions sur l'intégration au travail du groupe des femmes.

En ce qui concerne plus spécifiquement les enjeux de genre dans le travail d'encadrement, plusieurs travaux ont documenté la persistance de stéréotypes, la présence du plafond de verre ainsi que les enjeux de conciliation travail-famille qui feraient obstacle à l'ascension hiérarchique des femmes cadres (Belghiti-Mahut et Landrieux-Kartochian, 2008; Cardu et Costalat-Founeau, 2015; Fortier et Harel Giasson, 2007; Giguère et al., 2022; Giguère et al., 2023; Laufer, 2004). Du côté de la littérature scientifique sur la TN, certains travaux révèlent que des enjeux de genre marquent les expériences de travail des employés(es) (Cafley et al., 2020; Lallement, 2018; Vaton, 2015) sans se pencher spécifiquement sur les perspectives du personnel cadre à l'égard des enjeux de genre. Malgré les contributions importantes des travaux de recherche cités ci-haut, peu d'entre eux ont étudié comment le personnel cadre (hommes et femmes) se positionne par rapport aux enjeux de genre au travail en contexte de TN. Ainsi, il s'avère pertinent de mobiliser des perspectives théoriques féministes radicales matérialistes sur les enjeux de genre et le travail afin d'apporter un éclairage à l'égard de la compréhension du personnel cadre concernant leurs positionnements sur les enjeux de genre au travail en contexte de TN. Autrement dit, les perspectives féministes radicales matérialistes (Galerand et Kergoat, 2014; Kergoat, 2004) permettent de prendre en considération une conception élargie du concept de travail afin de cerner les enjeux de la division sexuelle du travail (hiérarchisation et séparation) et des rapports de force afin de mieux comprendre comment les cadres conçoivent le travail des hommes et des femmes. Et identifier quels sont les enjeux de genre au travail qui peuvent se poser en contexte de TN?

## 2.2 Théorie du travail vivant

La théorie du travail vivant en psychodynamique du travail s'avère particulièrement originale et pertinente pour saisir les dimensions humaines du travail, en considérant les transformations du monde du travail (Dejours, 2013; Dejours et Deranty, 2010; Molinier, 2008). D'abord, cette théorie permet de s'intéresser aux manières dont les travailleurs(euses) se mobilisent au travail, à la fois dans leur relation avec eux-mêmes, avec les autres, ainsi que dans le monde dans lequel ils-elles œuvrent et ils-elles vivent (Dejours, 2017). De cette manière, la théorie du travail vivant permet de se pencher sur les expériences de travail et les compromis que les travailleurs(euses) construisent dans des contextes marqués par des transformations du travail (Dejours, 2013, 2015; Dejours et Deranty, 2010). De plus, cette théorie permet d'étudier les rapports sociaux entre les travailleurs(euses), les situations et les environnements de travail de manière à ce qu'ils-elles puissent reconstruire leurs expériences à l'aide de la parole (Dejours, 2013). Par ailleurs, la théorie du travail vivant aborde aussi les enjeux relatifs à la domination par le travail à travers les rapports de domination économique sur les dimensions humaines, subjectives et collectives (Dejours et Deranty, 2010). À ce sujet, les rapports de domination économique sur le travail exercent une pression visant à rendre invisibles les dimensions humaines, subjectives et collectives, comme si elles n'existaient pas. Plus spécifiquement, dans cet article, il s'avère intéressant de réfléchir aux positionnements du personnel cadre à l'égard des enjeux de genre au travail qui se situent dans des dimensions humaines et subjectives en rapport avec les impératifs de la TN plus souvent ancrés dans les dimensions économiques et instrumentales. Des processus d'arbitrage ou des compromis sont-ils possibles (ou non)? Quels sont les impacts de la TN sur les dimensions humaines, subjectives et collectives du travail? Pour l'ensemble de ses raisons, il apparaît pertinent de mobiliser la théorie du travail vivant afin d'étudier les points de vue du personnel cadre concernant les enjeux de genre au travail en contexte de TN. La section suivante porte sur la démarche méthodologique.



### 3. Méthodologie

Une méthode de recherche qualitative à l'aide de trois entretiens de groupe (Leclerc et al., 2011) auprès de cadres et de professionnels en situation de gestion a été retenue comme moyen pour répondre à l'objectif de cet article qui consiste à documenter les enjeux de genre au travail en contexte de TN à partir des points de vue des cadres. Cet objectif s'inscrit dans une recherche-action (Bourassa, 2015) menée en partenariat avec des compagnies canadiennes du secteur des services, afin de mieux comprendre les défis rencontrés par les femmes vis-à-vis de la TN. À cet égard, la recherche-action est issue d'une demande de partenaires souhaitant être accompagnés par des chercheurs(es) afin de mieux comprendre la transformation numérique en cours et ses incidences sur certains groupes d'emploi dont le personnel de soutien, composé majoritairement de femmes ainsi que le personnel cadre, qui accompagne le personnel de soutien dans cette transformation. À ce point-ci, il n'y avait pas de définitions claires et connues de la transformation numérique du point de vue du personnel de soutien et du personnel cadre<sup>3</sup>. Le choix de l'entretien de groupe s'avère particulièrement pertinent pour offrir aux personnes participantes la possibilité de mettre en commun et de partager leurs expériences vécues (Leclerc et al., 2011), notamment sur les enjeux de genre au travail en contexte de TN. Plus concrètement, les personnes participantes à l'entretien de groupe peuvent faire entendre leur point de vue aux autres, interagir entre elles, réfléchir à des solutions, ou encore, s'engager dans des changements (Leclerc et al., 2011).

À la suite de l'obtention de l'approbation du comité éthique de notre université, le recrutement des personnes participantes a été réalisé au printemps 2021 de manière à former un échantillon intentionnel (Fortin et Gagnon, 2022). Les personnes ressources des trois organisations partenaires du projet ont diffusé un feuillet d'information et de recrutement auprès du personnel cadre de leur organisation, afin que ces personnes communiquent avec l'équipe de recherche, le cas échéant, afin de se joindre au groupe. Les critères de recrutement étaient : 1) occuper un poste de cadre ou de professionnel avec accompagnement direct de personnel dans le secteur des services des organisations partenaires du projet; 2) être en poste depuis au moins deux ans, de manière à avoir une expérience significative de ce travail dans l'organisation et d'être en mesure d'en discuter en groupe. Au total, 20 personnes participantes ont été recrutées (12 femmes et 8 hommes, 14 cadres et 6 professionnels[les] qui accompagnent directement du personnel) réparties dans 3 groupes de 5 à 8 personnes (un groupe par organisation). Les personnes participantes ont signé un formulaire de consentement avant leur participation à l'entretien de groupe. Il est à noter que les membres de l'équipe de recherche n'avaient pas de contacts ou de relations préalables avec les personnes participantes. Ils se sont aussi engagés à respecter la confidentialité de participation des personnes recrutées. Au printemps 2021, ces groupes se sont réunis à deux reprises, en ligne, via la plateforme Teams, pour une durée de deux heures par rencontre, afin de discuter des enjeux relatifs à la TN. Il est à noter que le projet de recherche a été réalisé pendant la pandémie de COVID-19, ce qui a teinté en partie l'objet d'étude, notamment la prise en compte du passage forcé au télétravail, de même que la méthode de recherche, par exemple, la réalisation des entretiens de groupe en ligne en raison des mesures de prévention de contagion. Pour réaliser les entretiens de groupe, un guide d'entretien a été construit. Ce guide a été constitué des éléments de mise en contexte du projet de recherche, des consignes d'usage dans un entretien de groupe ainsi que des questions permettant des discussions au sein des groupes. Par exemple, les questions suivantes ont été intégrées dans le guide : qu'est-ce que la TN pour vous? Qu'observez-vous auprès des travailleurs(euses) en contexte de TN? Qu'observez-vous en ce qui concerne les enjeux relatifs au genre et à la TN dans votre organisation?

Une fois les matériaux collectés et retranscrits, le traitement et les analyses des matériaux ont été réalisés à l'aide de l'examen phénoménologique des matériaux inspiré par Paillé et Muchielli (2016), et l'analyse à l'aide des catégories conceptualisantes (Paillé et Muchielli, 2016). L'examen phénoménologique des matériaux inspiré par Paillé et Muchielli (2016) consiste à lire et à relire consciencieusement les entretiens

afin de réaliser une écoute sensible des matériaux qui se trouvent dans les transcriptions. Dès cette étape de lecture et relecture des matériaux, des portions d'entretiens rattachées aux enjeux de genre ont été identifiées à même les comptes rendus exhaustifs. En parallèle, l'analyse à l'aide des catégories conceptualisantes (Paillé et Muchielli, 2016; St-Arnaud et Giguère, 2018) s'est effectuée de manière à comprendre et théoriser les éléments relatifs aux enjeux de genre en contexte de TN. Des processus dynamiques ont permis d'établir des liens et de construire des catégories à partir des éléments ciblés dans les matériaux des entretiens de groupe, de même qu'à l'aide des cadres théoriques. Plus concrètement, certaines catégories ont été construites par un processus d'analyse descriptive qui consiste à identifier un phénomène directement dans les matériaux d'entretiens (Paillé et Muchielli, 2016). Par exemple, identifier les différentes situations relatives à la représentativité des hommes et des femmes dans les organisations (une majorité de femmes dans les secteurs des services administratifs et des services à la clientèle, réduction de la présence des femmes lorsque l'on monte dans la hiérarchie, etc.).

D'autres catégories ont été façonnées par déduction interprétative, c'est-à-dire en mobilisant les cadres théoriques pour créer des liens avec les matériaux recueillis (Paillé et Muchielli, 2016). Notamment, construire une catégorie sur la compétence, l'expertise et la recherche de profils « performants » en contexte de TN conceptualisés comme « neutres » au regard du genre en s'inspirant des travaux antérieurs sur la présence de rhétoriques (Dejours, 1998, 2000, 2009; Pelletier, 2014) et les discours entourant les compétences et la performance dans les travaux menés avec des femmes cadres (Alvesson et Billing, 2009; Tremblay et al., 2016). Plus spécifiquement, des travaux antérieurs sur la présence de rhétoriques (Dejours, 1998, 2000, 2009; Pelletier, 2014) ont permis de mettre en lumière que certains(es) cadres tiennent des conduites au travail fortement influencées par un sens du devoir et une loyauté envers l'organisation dans le but d'atteindre les objectifs (Dejours, 2015; Giguère et al., 2023; Pelletier, 2014). À cet égard, les cadres peuvent adopter certaines stratégies pour agir contre leur propre jugement ou sens moral (Dejours, 2015). Ils peuvent utiliser le « cynisme de la résignation » ou l'« akrasie » pour éviter les conflits, ou recourir à l'« akrasie sthénique » en se rangeant aux arguments organisationnels et en adoptant des raisonnements préétablis. En ce qui concerne les travaux portant sur les discours entourant les compétences et la performance (Alvesson et Billing, 2009; Tremblay et al., 2016), ils ont contribué à montrer les risques d'instrumentalisation de la présence des femmes dans les postes d'encadrement comme étant possibles sous certaines conditions qui sont peu ou pas liées à qui sont ces femmes et de ce qu'elles font comme travail (Meynaud et al., 2009). Les travaux sur les discours de compétences suggèrent que les femmes cadres ont pu occuper des postes parce qu'elles le méritent, elles ont été capables de démontrer leurs compétences (Pesonen et al., 2009; Smith et al., 2006; Tremblay et al., 2016). Dans ce discours où l'accent est mis sur la compétence, les individus abordent peu, voire pas du tout, le sexe ou le genre des femmes cadres et les liens possibles ou non avec leurs compétences (Pesonen et al., 2009; Tremblay et al., 2016). Enfin, bien que ce discours sur les compétences soit présenté comme étant « neutre » par certains chercheurs (Bédard et Brière, 2015), d'autres suggèrent qu'il n'est pas neutre (Simpson et Lewis, 2007). À cet effet, Tremblay et al. (2016) soutiennent que « les compétences ne se développent pas également » (p.182). Du côté des travaux sur les discours de performance, ils ont mis de l'avant la probabilité que la présence des femmes permette de faire de meilleures affaires ou d'augmenter la performance financière de l'entreprise (Bansak et al., 2011; Belghiti-Mahut et Lafont, 2009; Elsaid et Ursel, 2011; Landrieux-Kartochian, 2004). Ces discours sur les compétences et la performance pourraient également se rapprocher des processus de masculinisation ou d'alignement sur le modèle masculin mobilisé par certaines femmes cadres. À ce sujet, des travaux révèlent que cette manière de faire met l'accent sur « les affaires » et l'accomplissement de soi en tentant de dissimuler les particularités « féminines » (Baudoux, 2005; Ellemers et al., 2012; Lewis et al., 2010; Marry et al., 2015; Mavin et al., 2014; Mavin et al., 2015; Rojo et Esteban, 2003; Rojo et Esteban, 2005; Ruderman et Phelan, 2008). Molinier (2006) explique que certaines femmes qui font carrière se collent sur les manières de faire des hommes et deviennent des « non-femmes » processus appelé « virilisation » par la chercheuse. Elles adoptent des comportements masculins dans le but de « se faire comprendre » ou



de « prendre leur place » (Amboulé, 2009). Ce positionnement adopté par les femmes cadres va même jusqu'à être appelé leader neutre au regard du genre (Huppert-Laufer, 1982; Marry et al., 2015; Mavin et al., 2015). Ainsi, la catégorie compétence, expertise et recherche de profils « performants » en contexte de TN, conceptualisés comme « neutres » au regard du genre, a été conceptualisée pour le personnel cadre, dont le positionnement se rapprochait des apports de ces travaux antérieurs à l'aide d'un processus de déduction interprétative.

#### 4. Résultats

La section qui suit présente deux catégories qui ont été construites, permettant de répondre à l'objectif de documenter les enjeux de genre au travail en contexte de TN à partir des points de vue du personnel cadre : 1) la mise en visibilité des enjeux de genre concernant la représentativité des hommes et des femmes dans les organisations; 2) la compétence, l'expertise et la recherche de profils « performants » en contexte de TN conceptualisés comme « neutres » au regard du genre.

##### 4.1 La mise en visibilité des enjeux de genre concernant la représentativité des hommes et des femmes dans les organisations

Plusieurs participants(es) ont soulevé les variations concernant la représentativité des hommes et des femmes dans les secteurs, départements ou postes de l'organisation où ils travaillent. Par exemple, ils ont évoqué qu'historiquement, les postes des secteurs du service à la clientèle et des services administratifs sont des emplois typiquement « féminins », davantage occupés par des femmes, tandis que les postes en informatique sont des emplois typiquement « masculins » davantage occupés par des hommes.

*Les postes des services à la clientèle en général sont beaucoup plus occupés par des femmes. (Victor)*

*On se cachera pas, chez X [nomme l'organisation], le volet TI, c'est très hommes, il y a quelques femmes [...]. (Carole)*

Sur le plan hiérarchique, quelques-uns(unes) ont soulevé la rareté des femmes dans les postes d'encadrement supérieur, par rapport à leur proportion plus grande dans les postes d'encadrement intermédiaire.

*[...] quand on regarde la très haute hiérarchie, bien autour du président puis entre tout le cercle de VP exécutifs, bien peut-être sur une dizaine de personnes, il y a quelques femmes, c'est très récent et ça donne encore cette impression qu'elles ont dû effectivement, certainement faire des efforts colossaux pour se, pour se rendre à ce niveau-là, alors que dans les niveaux, disons intermédiaires j'ai l'impression qu'il y a une bonne représentation, puis il y en a beaucoup. (Alain)*

Plusieurs réflexions ont été partagées par les participants(es) sur les explications possibles des variations de représentativité des hommes et des femmes. Parmi les éléments soulevés, on retrouve des questionnements quant à la persistance du plafond de verre, le retard historique du groupe des femmes dans certains secteurs ou domaines dits traditionnellement « masculins », le constat du manque d'équilibre dans certains secteurs, les bouleversements du contexte pandémique, les situations de vie personnelle, conjugale et familiale ainsi que les enjeux de conciliation travail-famille, les parcours de formation diversifiés, des interrogations concernant l'intérêt des femmes pour certains postes dans l'organisation, etc. Les réflexions et les explications des enjeux de représentativité des hommes et des femmes dans les différents postes ont parfois ouvert sur des perspectives multidimensionnelles et multifactorielles. En effet, le caractère « complexe » des enjeux de genre a été soulevé, permettant plus difficilement d'établir des liens « directs » entre les enjeux de genre et la TN.

Par ailleurs, quelques participants(es) ont reconnu les efforts supplémentaires que les femmes doivent faire pour monter dans la hiérarchie, de même que le rattrapage et les retards qui marquent le groupe des femmes par rapport au groupe des hommes ou, plus largement, les différents groupes sous-représentés. Ces quelques participants(es) ont expliqué la persistance des enjeux de genre malgré la reconnaissance de leur présence depuis de nombreuses années. De plus, la charge émotionnelle plus forte pour les groupes sous-représentés par rapport à certaines situations de travail (p. ex., le désir de promotion) pourrait entraîner différents impacts sur leur productivité, leur sentiment d'appartenance, leur santé, etc. À l'inverse, quelques participants(es) ont plutôt évoqué la force de la complémentarité entre les hommes et les femmes permettant la diversification des points de vue, notamment dans les secteurs dits traditionnellement « féminins ».

*On a élargi énormément le profil d'individus, on va chercher de plus en plus d'hommes parce que ça prend cet équilibre-là pour justement amener des visions différentes, de pouvoir challenger, parce qu'on ne se cachera pas, un et l'autre on est complémentaires. On ne peut pas avoir une équipe pure d'un genre ou de l'autre genre, ça prend réellement la diversité, puis l'équité, puis l'équilibre. (Carole)*

#### **4.2 La compétence, l'expertise et la recherche de profils « performants » en contexte de TN conceptualisés comme « neutres » au regard du genre**

Des participants(es) se sont interrogés(es) afin de comprendre comment la TN pourrait être rattachée à des enjeux de genre. Selon elles et eux, la TN serait davantage liée à la question des expertises, des compétences numériques recherchées, des profils performants et productifs au travail.

*[...] je crois pas que la compétence est reliée à un genre j'pense la compétence est reliée à un parcours professionnel, à un développement personnel qu'on a bien voulu ou n'a pas voulu prendre, puis ça peu importe la strate d'âge que vous êtes, il y a des gens qui ont 50 ans qui sont toujours en train de se développer de performer, puis il y en a qui le font pas. (Lucas)*

*La transformation numérique versus le sexe en tout cas, c'est peut-être moi, je j'essaye de comprendre en quoi ça a un intérêt ou un lien parce qu'on parle de compétences, on parle d'expertises, pour un homme ou une femme, si tu suis le profil qu'on a besoin, j'ai de la misère à comprendre où on s'en va avec ce genre de questions-là, puis comme une société en ce moment, de parler de genre et de non-genre et de tout ça. (Gail)*

Ainsi, certains(es) évoquent que la question de la performance et de la productivité s'élèverait au-delà des enjeux d'équité, notamment lors du processus de recrutement des employés(es).

*Pour ma part, c'est même pas un souci d'équité dans le sens que c'est qui la meilleure personne qui peut faire le travail. [...] que tu sois un homme, que tu sois une femme, peu importe ton ethnie, ta religion bien on s'en fout. T'es tu capable de faire la job, peu importe le reste, je m'en fous complètement, je ne cherche même pas à avoir une équité 50/50 ou 60/40 peu importe, c'est juste c'est qui la meilleure personne qui peut faire la job? Puis si ça adonne qu'un moment, c'est six gars d'affilée, ça sera six gars et si c'est six femmes, ce sera six femmes. Pas plus grave. (Phil)*

Il en est de même lors de la sollicitation d'employés(es) pour leur intégration sur les projets de TN. Des participants(es) ont expliqué que les employés(es) sont recrutés(es) selon les profils d'expertise sans égard au genre.

*Je vois pas de distinction entre les hommes et les femmes, et souvent ce qu'on va faire, si je pense au projet, on va aller chercher l'expert du domaine pour qu'il embarque, donc cette personne-là va beaucoup toujours être sollicitée. (Marie)*



Enfin, des participants(es) ont expliqué la prédominance d'enjeux intergénérationnels ou liés à l'âge en lien avec la TN plutôt qu'avec des enjeux de genre.

*Une personne qui est moins à l'aise avec l'informatique, qui fait tout à distance, qui est moins à l'aise avec la technologie, qu'elle soit homme ou femme, sa prod va être plus basse qu'une personne qui a X ans [nomme l'âge, dans la vingtaine] que ce soit homme ou femme, le genre vient pas impacter. C'est vraiment l'aisance avec la technologie, ça c'est générationnel, puis les plus jeunes ont été élevés avec la technologie, puis les plus vieux, s'cusez l'expression, mais ils ont subi la technologie. C'est pas la même chose. (Phil)*

Par ailleurs, la TN peut entraîner des modifications des tâches de travail des employés(es) appelant à la mobilisation de nouvelles compétences au travail. En ce sens, certains(es) participants(es) ont soulevé les nouveaux besoins d'accompagnement des employés(es) et ce, peu importe le genre.

*C'est autant des hommes que des femmes, en fait, qui ont de la difficulté avec ces changements-là. (Mylène)*

*Avec nos nouveaux outils numériques, on veut éliminer toutes les tâches à valeur non-ajoutée, puis on va tenter d'automatiser tout ce qui est moins complet. Et il est pas vrai de dire que tous nos gens sont habilités à traiter des tâches très complexes. Le poste en tant que tel va se complexifier et moi, c'est là que je vois qu'il y a peut-être des gens qui ne sont pas capables de suivre cette cadence-là, puis d'atteindre les nouveaux standards pour le poste en question, puis que ce soit homme ou femme ou tout genre, j pense que ça c'est vraiment plus au niveau de la complexité des tâches qui vont être à réalisées qu'on va perdre des joueurs. (Justine)*

## 5. Discussion

La section qui suit s'attarde aux résultats qui ont permis de documenter les enjeux de genre au travail en contexte de TN à partir des points de vue du personnel cadre à l'aide de deux catégories : 1) la mise en visibilité des enjeux de genre concernant la représentativité des hommes et des femmes dans les organisations; 2) la compétence, l'expertise et la recherche de profils « performants » en contexte de TN conceptualisés comme « neutres » au regard du genre. La discussion est structurée en deux sous-catégories : 1) les difficultés de reconstructions collectives à l'égard des enjeux de genre et du travail en contexte de TN; 2) la prépondérance des dimensions économiques et instrumentales du travail par rapport aux enjeux de genre permettant de présenter les contributions.

### 5.1 Les difficultés de reconstructions collectives à l'égard des enjeux de genre et du travail en contexte de transformation numérique

Les résultats ont permis de faire ressortir les enjeux de genre concernant la représentativité des hommes et des femmes dans les environnements de travail, ce qui s'inscrit en continuité avec les travaux qui révèlent les processus de différenciation sociale entre les hommes et les femmes, notamment au sein du marché du travail (Cardu et Costalat-Founeau, 2015; Doutre, 2014; Kantamneni, 2013; Renzetti et al., 2012). Toutefois, les explications ou les éléments de compréhension permettant d'approfondir ou de s'entendre sur les raisons qui soutiennent cette sous-représentativité, notamment du groupe des femmes, sont restés plutôt en surface lors des entretiens de groupe, évoquant différentes pistes d'explications possibles. Les résultats de cette recherche permettent de révéler un certain « flou » qui demeure pour le personnel cadre concernant les enjeux de genre en contexte de TN, s'inscrivant à distance de la prise en compte des processus de hiérarchisation qui marquent les rapports de pouvoir liés au travail, entre le groupe des hommes et le groupe des femmes (Galerand et Kergoat, 2014). Ils soulèvent aussi des préoccupations relatives aux risques d'incompréhension, de tension ou d'éparpillement en raison des différents points de vue construits, les laissant plutôt seuls face à des enjeux qui peuvent entrer en conflit. Plus largement, ces résultats demeurent

surprenants, considérant que plusieurs environnements de travail disent intégrer des politiques et pratiques à l'égard des enjeux d'équité, de diversité et d'inclusion, sous-entendant une prise en compte prioritaire des problématiques historiques d'inégalité, d'iniquité, de manque de diversité, etc. Quelles sont les pistes à considérer pour éclaircir les contradictions évoquées par les cadres et contextualiser davantage ces enjeux? Comment développer leur capacité d'écoute et d'action à l'égard des enjeux de genre, afin de soutenir les enjeux rencontrés par les employés(es)?

Pour répondre à ces questions, il apparaît pertinent de poursuivre des réflexions afin de mieux comprendre comment des initiatives organisationnelles pourraient être mises en œuvre afin de sensibiliser, accompagner ou former le personnel cadre aux enjeux de genre au travail, voire dénouer certaines situations de travail qu'ils rencontrent dans leur environnement de travail. Des espaces de paroles (Dejours, 2013) pourraient être mis en place dans les milieux, afin que les cadres puissent réfléchir ensemble aux enjeux de genre qui marquent le travail en contexte de TN et des avenues possibles à privilégier. De même, il apparaît pertinent que les réflexions puissent ouvrir sur les dynamiques entourant plus largement les différents rapports sociaux (notamment le genre, l'âge, la race, etc.) au travail en contexte de TN, afin d'éclaircir les formes que prend leur coexistence dans les environnements de travail (Galerand et Kergoat, 2014). Le développement d'une posture réflexive chez le personnel cadre permettrait d'approfondir et de nuancer leur compréhension des enjeux de genre, ce qui pourrait avoir des influences par la suite sur leurs vécus de travail, par exemple, les décisions qui sont prises, leurs pratiques de gestion avec les équipes encadrées, etc.

## **5.2 La prépondérance des dimensions économiques et instrumentales du travail par rapport aux enjeux de genre**

Les résultats révèlent que certains(es) cadres ont mis de l'avant les dimensions rattachées à la compétence, l'expertise et la recherche de profils performants en contexte de TN comme étant « neutres » au regard du genre. En analysant ces résultats de plus près avec les apports de la théorie du travail vivant (Dejours, 1995, 1999), il est possible de dégager que la construction des réflexions du personnel cadre se situe plus spécifiquement autour de la priorisation des dimensions du monde économique dans des processus de distanciation avec les dimensions des mondes sociaux et subjectifs. Ces résultats font écho à d'autres travaux sur la construction des conduites au travail des cadres qui révèlent que certains(es) d'entre eux-elles adhèrent et collaborent aux impératifs instrumentaux et économiques dans des processus de distanciation des dimensions humaines et sociales (Dejours, 1998, 2000, 2009, 2015; Giguère et al., 2023; Giguère et St-Arnaud, 2020; Pelletier, 2014). Plus spécifiquement, des résultats révèlent que certains(es) cadres mettent de l'avant des enjeux rattachés à la génération et à l'âge en lien avec la TN. Ces résultats rejoignent quelques travaux qui montrent que des dynamiques relationnelles peuvent être marquées par des processus de psychologisation et de personnalisation du personnel encadré, en reliant les difficultés rencontrées au travail à des caractéristiques individuelles (Giguère et al., 2023). À cet égard, Dejours (2015) mentionne que les processus de psychologisation et de personnalisation distancient le personnel cadre des expériences de travail des employés(es) soulevant les risques d'adhérer à des interprétations dépréciatives rattachées à leur personnalité ou à leurs problèmes personnels. Plus largement, des travaux révèlent que les processus d'arbitrage qui permettent la construction de conduites considérant à la fois les dimensions des mondes subjectifs, sociaux et économiques sont complexes, surtout dans l'univers de l'encadrement où le travail des cadres fait face à d'importantes pressions économiques (Dejours, 1998, 2000, 2009, 2015; Giguère et al., 2023; Giguère et St-Arnaud, 2020; Pelletier, 2014).

En ce qui concerne les résultats relatifs à la « neutralité » au regard du genre soulevée par les cadres qui mettent de l'avant la recherche de compétence, d'expertise et de profils productifs, on remarque leur cohérence avec des travaux qui soulignent que les discours sur la compétence tendent à s'éloigner des enjeux de genre (Pesonen et al., 2009; Tremblay et al., 2016). Toutefois, malgré l'importance accordée à la



recherche de « compétence », des chercheurs soulèvent aussi que la notion de compétence demeure ambiguë (Tremblay et al., 2016). De même, certains travaux révèlent que les compétences des hommes et des femmes se construisent différemment (Dejours, 2003; Kergoat, 1982; Molinier, 2000, 2006, 2013) ce qui peut influencer les processus de valorisation et de dévalorisation des compétences de même que les enjeux de reconnaissance au travail. À ce sujet, les travaux de Tremblay et al. (2016) révèlent que le discours sur les compétences contribue à la non-reconnaissance des savoir-faire développés par les femmes dans l'encadrement, contribuant à leur marginalisation pour l'accès à des postes supérieurs dans les organisations. Par ailleurs, quelques chercheurs(es) ont soulevé que la rhétorique de la compétence relève du point de vue de ceux qui détiennent l'autorité au sein d'un groupe ou d'une organisation contribuant à la reproduction des rapports de domination (Pesonen et al., 2009).

Considérant que les cadres encadrent du personnel, ces résultats soulèvent des préoccupations quant aux risques d'invisibilisation et d'invalidation des expériences vécues par les employés(es) qui sont en majorité des femmes, dans les organisations du secteur des services. De même, ces résultats soulèvent aussi des questionnements quant aux risques possibles d'instrumentalisation des enjeux d'équité, de diversité et d'inclusion. Comment garder vivant les enjeux de genre parmi les dimensions humaines et sociales à considérer pour soutenir le travail des employés(es) en arbitration avec les dimensions économiques et instrumentales du travail?

## Conclusion

Pour conclure, cet article contribue à documenter les points de vue du personnel cadre d'organisations du secteur des services à propos des enjeux de genre au travail en contexte de TN. Deux catégories ont permis de regrouper les éléments qui structurent leurs positionnements : 1) la mise en visibilité des enjeux de genre concernant la représentativité des hommes et des femmes dans les organisations; e2) la compétence, l'expertise et la recherche de profils « performants » en contexte de TN conceptualisés comme « neutres » au regard du genre. Cette étude contribue à renouveler les réflexions relatives aux enjeux de genre au travail en contexte de TN à partir des points de vue du personnel cadre, un angle qui demeure relativement obscur et méconnu de la production des connaissances scientifiques. En effet, rappelons que les travaux antérieurs sur ces thématiques ont permis d'éclairer les enjeux de genre au travail rencontrés par le groupe des femmes dans les domaines numérique ou informatique (Collet, 2019; Jouët, 2022; Kermarrec, 2021; Millette, 2023), ou plus spécifiquement pour le sous-groupe des employés(es) (Cafley et al., 2020; Lallement, 2018; Vaton, 2015). Du côté des travaux qui révèlent les enjeux de genre dans le travail d'encadrement, plusieurs travaux ont documenté la persistance de stéréotypes, la présence du plafond de verre ainsi que les enjeux de conciliation travail-famille qui feraient obstacle à l'ascension hiérarchique des femmes cadres (Belghiti-Mahut et Landrieux-Kartochian, 2008; Cardu et Costalat-Founeau, 2015; Fortier et Harel Giasson, 2007; Giguère et al., 2022; Giguère et al., 2023; Laufer, 2004). Au-delà des aspects pouvant limiter l'ascension hiérarchique des femmes cadres, nos travaux révèlent la pertinence de s'intéresser plus spécifiquement à la compréhension des enjeux de genre au travail, notamment du point de vue du personnel cadre, dans des contextes marqués par une transformation numérique. Plus largement, des travaux ont porté sur la diversité des pratiques de gestion des cadres dans un contexte caractérisé par des transformations du monde du travail (Dejours, 1998; Foster et al., 2019; Giguère et al., 2023; Giguère et St-Arnaud, 2020; Pelletier, 2014). Par ailleurs, parmi les limites de cette recherche, on retrouve notamment le contexte canadien au sein duquel les travaux ont été faits. Il pourrait être pertinent de réaliser des travaux dans d'autres pays de manière à dégager les similitudes et les distinctions possibles au regard des enjeux de genre au travail en contexte de TN. De même, il pourrait être opportun de documenter les points de vue d'autres catégories professionnelles de travailleurs(euses) dans les organisations, par exemple, les dirigeants(es) ou les cadres supérieurs(es), de même que les employés(es) afin de saisir les éléments qui convergent ou qui divergent des points de vue du personnel cadre.

En ce qui concerne les implications pratiques de cette recherche, il apparaît pertinent de mettre l'accent sur la sensibilisation et la formation du personnel. Des initiatives telles que des ateliers interactifs, des conférences ou des formations en ligne accessibles à tous pourraient être mises en place. En outre, plus de soutien dans l'application et l'interprétation des politiques organisationnelles pourrait être nécessaire afin de favoriser l'égalité des chances et le respect de la diversité, ou des activités favorisant l'appropriation et l'application de ces politiques dans les environnements de travail. Cela pourrait aussi impliquer la mise en œuvre de mesures de conciliation entre travail et vie personnelle ainsi que des programmes de mentorat et de développement professionnel. Enfin, il est crucial de favoriser un climat de travail inclusif en pratiquant une écoute active et en encourageant le dialogue, puis en tenant compte des préoccupations et des suggestions des employés(es), en particulier ceux issus de groupes sous-représentés. Cette approche permettrait de créer un environnement où chacun se sent valorisé et écouté, des aspects favorables à un maintien durable au travail. De cette manière, les résultats de cette recherche permettent de guider les actions et les initiatives visant à promouvoir l'équité et l'inclusion dans les environnements de travail. En se basant sur les points de vue du personnel cadre des organisations du secteur des services, ces résultats offrent des perspectives concrètes pour informer les politiques et les pratiques organisationnelles. Plus largement, nous poursuivons nos analyses à propos des enjeux relatifs aux activités de formation en contexte de TN, en considérant les vécus du personnel.

## NOTES

- 1 Cette recherche a été financée par le Centre des compétences futures.
- 2 Les personnes lectrices qui veulent en savoir davantage sur les diverses perspectives féministes sont invitées à consulter la référence suivante : Giguère, É. et St-Arnaud, L. (2018). Les épistémologies féministes et la production des connaissances à propos du travail : les femmes occupant un poste d'encadrement. Dans J. Douesnard (dir.), *Enjeux humains et psychosociaux du travail* (p. 169-194). Les Presses de l'Université du Québec.
- 3 Pour en savoir davantage à ce sujet, d'autres publications sont en cours et à venir, dont cet article : Giguère, É. et al. (2024). Quand la transformation numérique croise la pandémie : quelles expériences pour les cadres? *Revue canadienne de développement de carrière*, 23(2), 29-45. <https://doi.org/10.53379/cicd.2024.390>.

## RÉFÉRENCES

- Accenture. (2016). *Getting to equal. How digital is helping to close the gender gap at work*. Institute for Public Relations. <https://instituteforpr.org/wp-content/uploads/Accenture-IWD-2016-Research-Getting-To-Equal.pdf>
- Alvesson, M. et Billing, Y. D. (2009). *Understanding gender and organizations* (2e éd.). SAGE.
- Amboulé, A. (2009, 2009). L'expérience des femmes dans les directions sportives au Québec: une "émancipation sous tutelle". *Recherches féministes*, 22(1), 123-145. <http://doi.org/10.7202/037799ar>
- Bansak, A. C., Graham, E. M., & Zebedee, A. A. (2011). The effects of gender composition of senior management on the economic fallout. *Applied Economics Letters*, 18(16), 1603-1607. <http://doi.org/10.1080/13504851.2011.554364>
- Baudoux, C. (2005). *La passion de l'université: les femmes cadres dans la gestion collégiale et bureaucratique*. Presses Inter Universitaires.
- Bédard, J. et Brière, S. (2015). *Représentation des femmes au sein des conseils d'administration des sociétés ciblées par la Table des partenaires influents : bilan 2014*. Chaire de recherche en gouvernance de sociétés. <https://www4.fsa.ulaval.ca/wp-content/uploads/2015/03/SCF-Rapport-femmes-et-CA.pdf>
- Belghiti-Mahut, S. et Lafont, A.-L. (2009, septembre). *Présence des femmes dans le top management et performance financière des entreprises : une étude exploratoire* XX<sup>e</sup> congrès de l'Association francophone de gestion des ressources humaines (AGRH), Reims, France. <http://www.reims-ms.fr/agrh/docs/actes-agrh/pdf-des-actes/2009belghitimahut-lafont013.pdf>



- Belghiti-Mahut, S. et Landrieux-Kartochian, S. (2008). Le plafond de verre, encore et toujours. Dans A. Cornet, J. Laufer, & S. Belghiti-Mahut (Éds.), *GRH et genre: les défis de l'égalité hommes-femmes* (pp. 105-125). Vuibert.
- Benedetto-Meyer, M. (2019). Le travail d'une manager face à la «transformation numérique». *Savoir/Agir*, 47(1), 87-95. <https://doi.org/10.3917/sava.047.0087>
- Biaz, F. et Brasseur, M. (2021). A l'encontre d'une digitalisation inclusive dans les organisations: l'émergence d'un e-taylorisme chez les cadres. *Gestion 2000*, 38(4), 39-58. <http://doi.org/10.3917/g2000.384.0039>
- Bourassa, B. (2015). Chapitre 2. Recherche(s)-action(s) : de quoi parle-t-on ? Dans P. Lyet, A. Gillet, A. Moine, S. Petit, N. Ponthier, P. Sturla-Bordet, D.-G. Tremblay, A. Vinay, & C. Zander (Éds.), *Les recherches-actions collaboratives. Une révolution de la connaissance* (pp. 32-35). Presses de l'EHESP.
- Cafley, J., Davey, K., Saba, T., Blanchette, S., Latif, R. et Sitnik, V. (2020). *L'égalité économique dans un monde en évolution: éliminer les obstacles à l'emploi des femmes*. Forum des politiques publiques et Diversity Institute. <https://ppforum.ca/wp-content/uploads/2020/09/%C3%89liminerLesObstacles%C3%80L%E2%80%99emploiDes-FPP-Sept2020-FR.pdf>
- Cardu, H. et Costalat-Founeau, A.-M. (2015). Une étude sur les femmes cadres gestionnaires issues de l'immigration: représentations des trajectoires professionnelles et stratégies. *Psychologie du travail et des organisations*, 21(4), 306-321. [https://doi.org/10.1016/S1420-2530\(16\)30001-2](https://doi.org/10.1016/S1420-2530(16)30001-2)
- Collet, I. (2019). *Les oubliées du numérique*. Le passeur.
- Dejours, C. (1995). *Le facteur humain*. Presses universitaires de France.
- Dejours, C. (1998). *Souffrance en France: la banalisation de l'injustice sociale*. Éditions du Seuil.
- Dejours, C. (1999). Psychologie clinique du travail et tradition compréhensive. Dans Y. Clot (Éd.), *Les histoires de la psychologie du travail. Approche pluri-disciplinaire* (Vol. 2, pp. 195-220). Octarès Éditions.
- Dejours, C. (2000). *Travail, usure mentale : essai de psychopathologie du travail* (nouvelle édition augmentée). Bayard Editions.
- Dejours, C. (2003). *L'évaluation du travail à l'épreuve du réel : critique des fondements de l'évaluation*. INRA.
- Dejours, C. (2009). Entre inégalités individuelles et coopération collective: la question de l'autorité. Dans M. Jouan & S. Laugier (Éds.), *Comment penser l'autonomie? Entre compétences et dépendances* (pp. 291-313). Presses universitaires de France.
- Dejours, C. (2013). *Travail vivant 2 : Travail et émancipation*. Payot & Rivage.
- Dejours, C. (2015). *Le choix : souffrir au travail n'est pas une fatalité*. Bayard.
- Dejours, C. (2017). Chapitre III. Théorie du travail, théorie des pulsions et théorie critique : quelle articulation ? Dans A. Cukier (Éd.), *Travail vivant et théorie critique: Affects, pouvoir et critique du travail* (pp. 129-149). Presses universitaires de France.
- Dejours, C. et Deranty, J.-P. (2010). The Centrality of Work [Article]. *Critical Horizons*, 11(2), 167-180. <http://doi.org/10.1558/crit.v11i2.167>
- Delphy, C. (1970). L'ennemi principal. *Partisans, libération des femmes année 0*, 54-55.
- Doutre, É. (2014). Mixité de genre et de métiers: Conséquences identitaires et relations de travail. *Revue canadienne des sciences du comportement*, 46(3), 327-336. <https://doi.org/10.1037/a0036218>
- Ellemers, N., Rink, F., Derks, B. et Ryan, M. K. (2012). Women in high places: When and why promoting women into top positions can harm them individually or as a group (and how to prevent this). *Research in Organizational Behavior*, 32, 163-187. <http://doi.org/10.1016/j.riob.2012.10.003>
- Elsaid, E. et Ursel, N. D. (2011). CEO succession, gender and risk taking. *Gender in Management: An International Journal*, 26(7), 499-512. <http://dx.doi.org/10.1108/17542411111175478>
- Flandrin, P., Van De Leemput, C. et Hellemans, C. (2021). Activité du manager de réception à l'épreuve de la digitalisation: cas d'un projet d'accueil en mobilité dans une chaîne hôtelière internationale. *Activités*, 18(2). <https://doi.org/10.4000/activites>

- Fortier, I. et Harel Giasson, F. (2007). Femmes et gestion: des enjeux du genre à la féminisation de la gestion. *Recherches féministes*, 20(1), 1-26. <http://doi.org/10.7202/016114ar>
- Fortin, M.-F. et Gagnon, J. (2022). *Fondements et étapes du processus de recherche. Méthodes quantitatives et qualitatives* (4e éd.). Chenelière Éducation.
- Foster, M. W., Hassard, S. J., Morris, J. et Wolfram Cox, J. (2019). The changing nature of managerial work: The effects of corporate restructuring on management jobs and careers. *Human Relations*, 72(3), 473-504. <http://doi.org/10.1177/0018726719828439>
- Galerand, E. et Kergoat, D. (2008). Le potentiel subversif du rapport des femmes au travail. *Nouvelles Questions féministes*, 27(2), 67-82. <https://doi.org/10.3917/nqf.272.0067>
- Galerand, E. et Kergoat, D. (2014). Les apports de la sociologie du genre à la critique du travail. *La nouvelle revue du travail*, 4, 1-14. <http://doi.org/10.4000/nrt.1533>
- Giguère, E., Bilodeau, K. et St-Arnaud, L. (2022). Challenges of female executives' work activities: the hyper-efficiency operating mode. *Gender in Management: An International Journal*, 37(7), 801-815. <http://doi.org/10.1108/GM-10-2021-0303>
- Giguère, É., Lahrizi, I., Viviers, S., Balboa, M. et Drouin, M. (2024). Quand la transformation numérique croise la pandémie : quelles expériences pour les cadres ? *Revue canadienne de développement de carrière*, 23(2), 29-45. <https://doi.org/10.53379/cjcd.2024.390>
- Giguère, É., Pelletier, M., Bilodeau, K., Avoine, J., Sirois-Gagné, M. et St-Arnaud, L. (2023). De la proximité à la tyrannie : Dynamiques relationnelles et pratiques de gestion des femmes cadres. *Ad Machina*, 7(1), 61-79. [https://revues.uqac.ca/index.php/ad\\_machina/article/view/1658/1419](https://revues.uqac.ca/index.php/ad_machina/article/view/1658/1419)
- Giguère, É., Pelletier, M., Bilodeau, K. et St-Arnaud, L. (2023). Breaking through the glass ceiling, but at what cost? From transitions between hierarchical levels to the diversity of ascending, lateral, or descending career paths of women executives. *Australian Journal of Career Development*, 32(1), 60-68. <http://doi.org/10.1177/10384162221141350>
- Giguère, É. et St-Arnaud, L. (2018). Les épistémologies féministes et la production des connaissances à propos du travail : les femmes occupant un poste d'encadrement. Dans J. Douesnard (Éd.), *Enjeux humains et psychosociaux du travail* (pp. 169-194). Les Presses de l'Université du Québec.
- Giguère, É. Et St-Arnaud, L. (2020). Les transformations du marché du travail et des organisations: enjeux de maintien au travail et de mobilité professionnelle. *Psychologie du travail et des organisations*, 26(4), 275-283. <http://doi.org/10.1016/j.pto.2020.09.002>
- Huppert-Laufer, J. (1982). *La féminité neutralisée? Les femmes cadres dans l'entreprise*. Flammarion.
- Jouët, J. (2022). *Numérique, féminisme et société*. Presses des Mines
- Kantamneni, N. (2013). Gender and the psychology of working. Dans L. D. Blustein (Éd.), *The Oxford handbook of the psychology of working* (pp. 85-102). Oxford University Press.
- Kergoat, D. (1982). *Les ouvrières*. Le Sycomore.
- Kergoat, D. (2004). Division sexuelle du travail et rapports sociaux de sexe. Dans H. Hirata (Éd.), *Dictionnaire critique du féminisme* (2e éd., pp. 34-44). Presses Universitaires de France.
- Kergoat, D. (2012). *Se battre disent-elles*. La dispute.
- Kermarrec, A.-M. (2021). *Numérique, compter avec les femmes*. Odile Jacob.
- Lallement, M. (2018). Révolution numérique: quels enjeux pour le travail et les rapports de genre. Dans M. Maruani (Éd.), *Je travaille, donc je suis* (pp. 238-247). La Découverte.
- Landrieux-Kartochian, S. (2004). *La contribution des femmes à la performance: une revue de la littérature*. Document d'études no 83 produit pour la Direction de l'animation de la recherche, des études et des statistiques (DARES).
- Laufer, J. (2004). Femmes et carrières: la question du plafond de verre. *Revue française de gestion*, 151(4), 117-128. <http://doi.org/10.3166/rfg.151>



- Leclerc, C., Bourassa, B., Picard, F. et Courcy, F. (2011). Du groupe focalisé à la recherche collaborative : avantages, défis et stratégies. *Recherches qualitatives*, 29(3), 145-167.
- Lewis, P., Simpson, R., Simpson, R., Ross-Smith, A., & Lewis, P. (2010). Merit, special contribution and choice: How women negotiate between sameness and difference in their organizational lives. *Gender in Management: An International Journal*, 25(3), 198-207. <http://dx.doi.org/10.1108/17542411011036400>
- Lezon Rivière, A., Lekic, D. et Ihadjadene, M. (2020). Transformation numérique et activité informationnelle des cadres dirigeants d'une entreprise de télécommunication. *Approches théoriques en information-communication*, 1(1), 41-57. <https://doi.org/10.3917/atc.001.0041>
- Marry, C., Bereni, L., Jacquemart, A., Le Maneq, F., Pochic, S. et Revillard, A. (2015). Le genre dans les administrations. La fabrication des inégalités de carrière dans la haute fonction publique entre hommes et femmes. *Revue française d'administration publique*, 153(1), 45-68. <http://doi.org/10.3917/rfap.153.0045>
- Mavin, S., Grandy, G. et Williams, J. (2014). Experiences of women elite leaders doing gender: Intra-gender micro-violence between women. *British Journal of Management*, 25(3), 439-455. <http://doi.org/10.1111/1467-8551.12057>
- Mavin, S., Williams, J., Bryans, P. et Patterson, N. (2015). "Women as a project": Key issues for women who wants to get on. Dans A. Broadbridge & S. Fielden (Éds.), *The handbook of gendered careers in management: Getting in, getting on, getting out* (pp. 1-25). Edward Elgar Publishers.
- Mercure, D. (2018, 25 octobre 2022). Les nouveaux codes du management. *Sciences Humaines*, 308(11), 1-5.
- Meynaud, Y. H., Fortino, S. et Calderón, J. (2009). La mixité au service de la performance économique: réflexions pour penser la résistance. *Cahiers du genre*, 47(2), 15-33. <http://doi.org/10.3917/cdge.047.0015>
- Millette, M. (2023). (In)visibilité numérique: Internet et la place des femmes. Dans C. Maillé (Éd.), *Une bâtisseuse remarquable. Francine Descarries et le féminisme québécois* (pp. 173-197). Les éditions du remue-ménage.
- Molinier, P. (2000). Travail et compassion dans le monde hospitalier. Dans D. Fougeyrollas-Schwebel (Éd.), *La relation de service: regards croisés* (pp. 49-70). L'Harmattan.
- Molinier, P. (2006). *L'énigme de la femme active: égoïsme, sexe et compassion*. Payot & Rivages.
- Molinier, P. (2008). *Les enjeux psychiques du travail: Introduction à la psychodynamique du travail*. Payot & Rivages.
- Molinier, P. (2013). *Le travail du care*. La Dispute.
- Office québécois de la langue française. (2020). *Fiche terminologique: transformation numérique*. [https://gdt.oqlf.gouv.qc.ca/ficheOqlf.aspx?Id\\_Fiche=26558201](https://gdt.oqlf.gouv.qc.ca/ficheOqlf.aspx?Id_Fiche=26558201)
- Paillet, P. et Muchielli, A. (2016). *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales* (4e éd.). Armand Colin.
- Pelletier, M. (2014). *Responsabilités et conduites des cadres dans le travail de gestion du personnel* [thèse de doctorat, Université Laval]. CorpusUL. <http://www.theses.ulaval.ca/2014/31076/31076.pdf>
- Perrin, A. (2022). Comprendre et gérer les paradoxes organisationnels inhérents à la « transformation digitale » : une nécessité managériale. *Projectics/Proyectica/Projectique*, (HS), 81-105. <https://doi.org/10.3917/proj.hs03.0081>
- Pesonen, S., Tienari, J. et Vanhala, S. (2009). "The boardroom gender paradox". *Gender in Management: An International Journal*, 24(5), 327-345. <http://dx.doi.org/10.1108/17542410910968797>
- Renzetti, M. C., Curran, J. D., & Maier, L. S. (2012). *Women, men, and society* (6e éd.). Pearson.
- Rivoal, H. (2020). Les innovations technologiques: une avancée pour l'égalité hommes-femmes? *Les mondes du travail*, 24-25, 85-98.
- Royo, M. L. et Esteban, G. C. (2003). Discourse at work: When women take on the role of manager. Dans G. Weiss & R. Wodak (Éds.), *Critical discourse analysis* (pp. 241-271). Palgrave Macmillan.
- Royo, M. L. et Esteban, G. C. (2005). The gender of power: The female style in labour organizations. Dans M. M. Lazar (Éd.), *Feminist critical discourse analysis: Gender, power and ideology in discourse* (pp. 61-89). Palgrave Macmillan. [https://doi.org/10.1007/978-0-230-59990-1\\_3](https://doi.org/10.1007/978-0-230-59990-1_3)

- Ruderman, A. L. et Phelan, E. J. (2008). Backlash effects for disconfirming gender stereotypes in organizations. *Research in Organizational Behavior*, 28, 61-79. <http://dx.doi.org/10.1016/j.riob.2008.04.003>
- Selimovic, J., Pilav-Velic, A. et Krndzija, L. (2021). Digital workplace transformation in the financial service sector: Investigating the relationship between employees' expectations and intentions. *Technology in Society*, 66, 101640. <https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2021.101640>
- Simpson, R. et Lewis, P. (2007). *Voice, visibility and the gendering of organizations*. Palgrave Macmillan.
- Smith, N., Smith, V. et Verner, M. (2006). Do women in top management affect firm performance? A panel study of 2,500 Danish firms. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 55(7), 569-593. <http://dx.doi.org/10.1108/17410400610702160>
- St-Arnaud, L. et Giguère, É. (2018). Women entrepreneurs, individual and collective work–family interface strategies and emancipation. *International Journal of Gender and Entrepreneurship*, 10(4), 198-223. <https://doi.org/10.1108/IJGE-09-2017-0058>
- Tremblay, M.-S., Gendron, Y. et Malsch, B. (2016). Gender on board: Deconstructing the “legitimate” female director. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 29(1), 165-190. <http://dx.doi.org/10.1108/AAAJ-05-2014-1711>
- Trudel, M. J. et Gosselin, A. (2010). De nouvelles compétences humaines pour contrer le stress au travail des cadres. *Revue internationale sur le travail et la société*, 8(1), 1-16.
- Valenduc, G. (2011). Cycles de vie et carrières dans les métiers des TIC: une perspective de genre. *Tic&société*, 5(1), 11-33. <https://doi.org/10.4000/ticetsociete.939>
- Vaton, S. (2015). Femmes et numérique: des opportunités formidables. *Revue de l'électricité électronique (REE)*, (5), 141-146. <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-01258446/document>
- Vial, G. (2019). Understanding digital transformation : A review and a research agenda. *Journal of Strategic Information Systems*, 28, 118-144.
- Zimmer, M. P., Baiyere, A. et Salmela, H. (2020, June 15–17). *Digital workplace transformation: The importance of deinstitutionalising the taken for granted* European Conference on Information Systems, Marrakech. [https://aisel.aisnet.org/ecis2020\\_rp/112/](https://aisel.aisnet.org/ecis2020_rp/112/)